

# Innovation, Organisation und Personal – Einblicke in drei Jahrzehnte Managementforschung

**Prof. emeritus Dr. Norbert Thom**  
**Prof. h. c. Dr. h. c. mult.**

Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre  
im Ruhestand

Ehemals Direktor des Instituts für Organisation und Personal  
der Universität Bern 1991-2012

[www.iop.unibe.ch](http://www.iop.unibe.ch)

20. Juni 2012

Abschiedsvorlesung an der 6. Generalversammlung der mpa alumni unibe

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Teil: Innovation

- > Innovationsmanagement in KMU und im öffentlichen Sektor

## 2. Teil: Organisation

- > Auswahl einer optimalen Organisationsform

## 3. Teil: Personal

- > Talentmanagement für Nachwuchskräfte

# Inhaltsverzeichnis

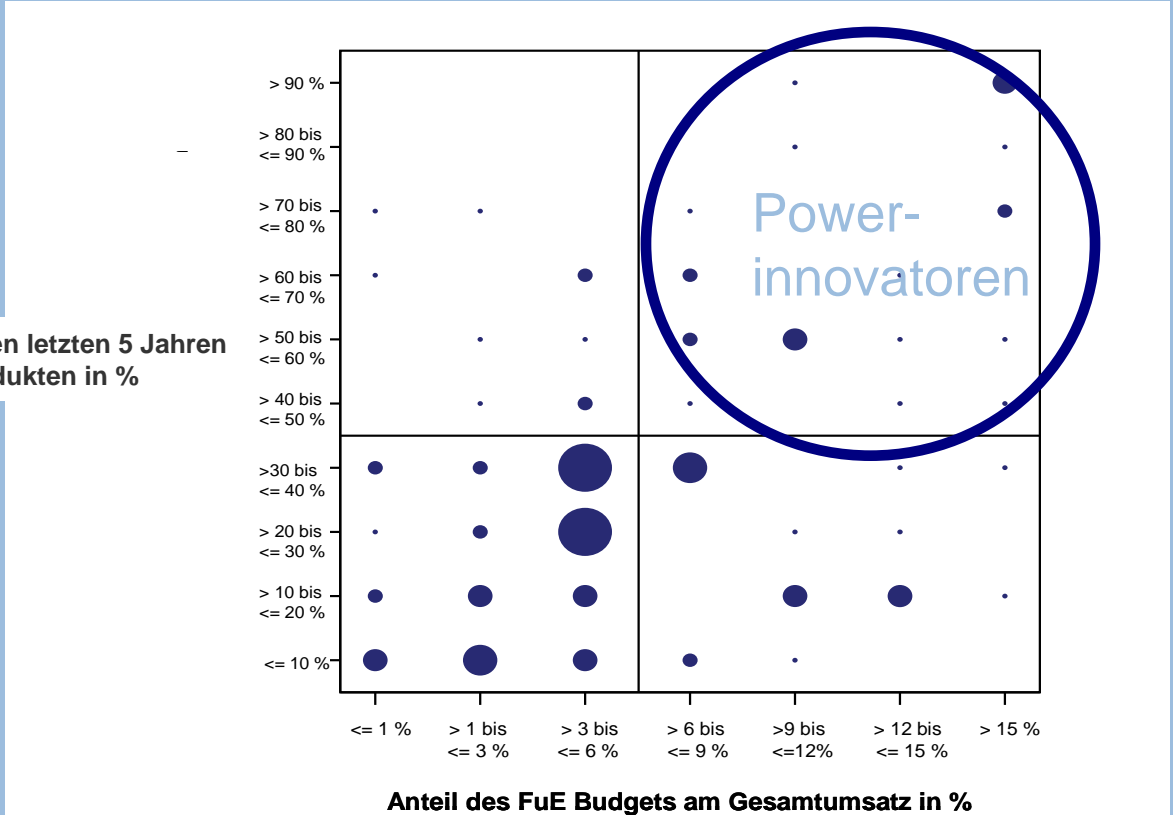
## 1. Teil: Innovation

- > Innovationsmanagement in KMU und im öffentlichen Sektor

# Verteilung der Berner KMU auf vier Cluster

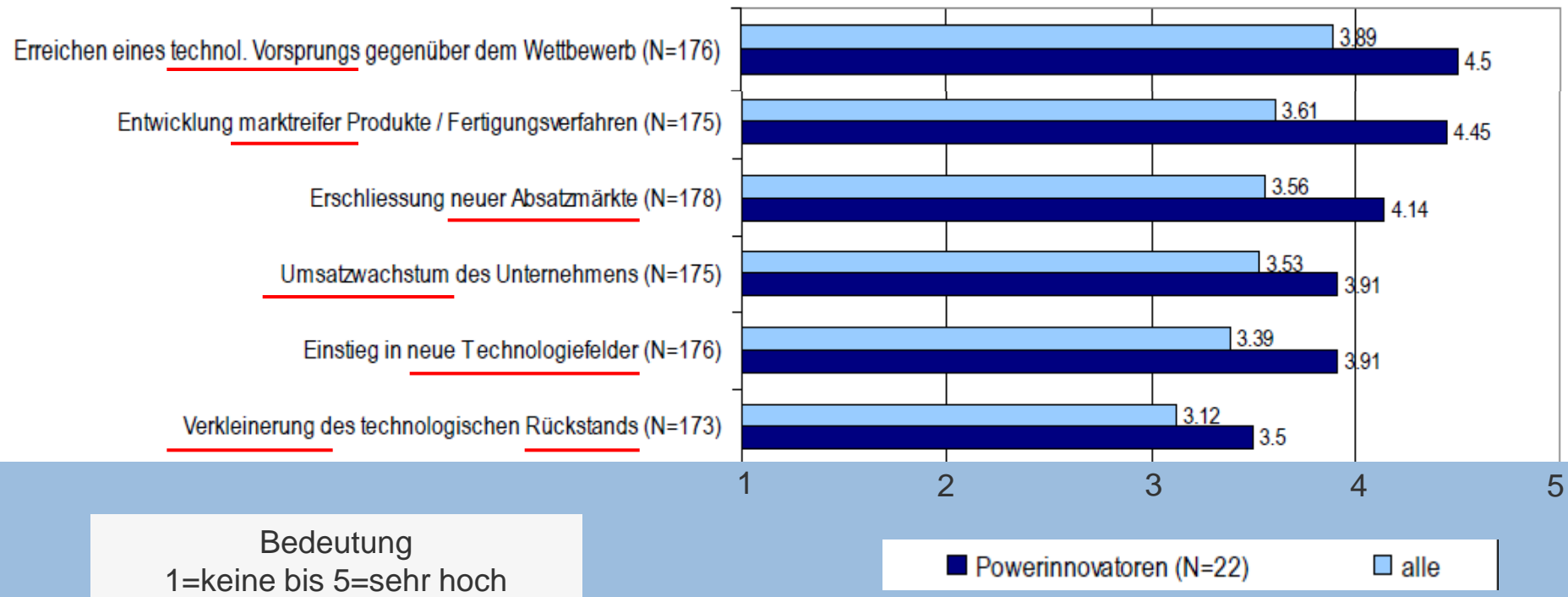
Cluster der  
«Powerinnovatoren»  
im Fokus

Umsatzanteil mit in den letzten 5 Jahren  
neu eingeführten Produkten in %



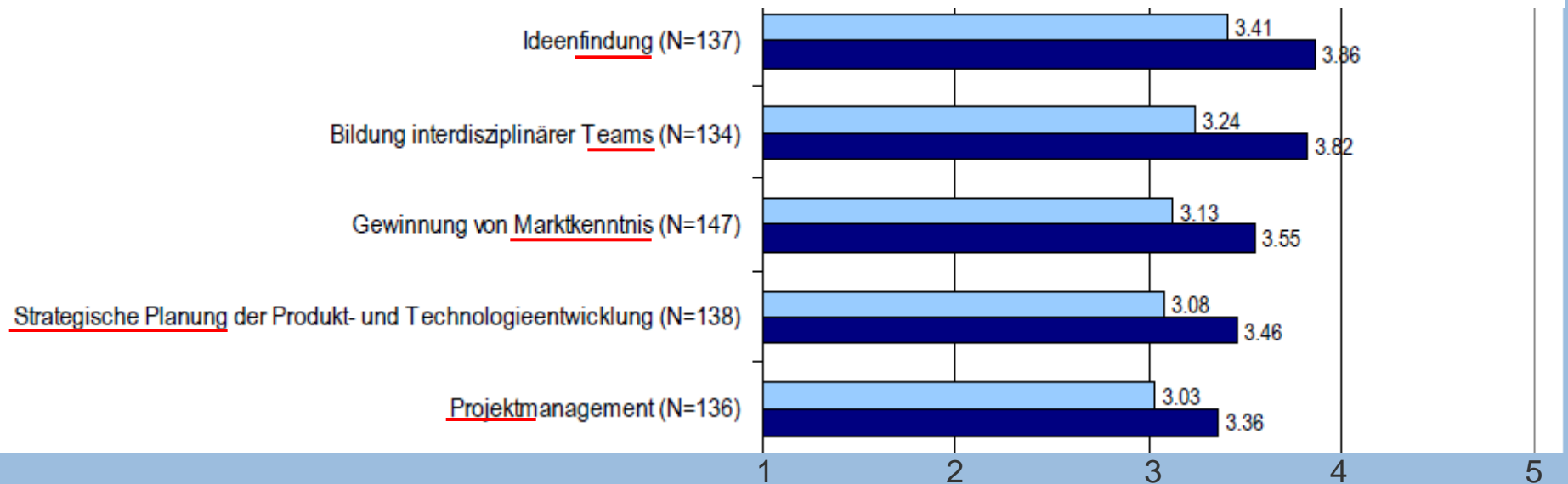
# Ausgewählte Ergebnisse der explorativen Studie im Kanton Bern (I)

Bedeutung von Innovationszielen



# Ausgewählte Ergebnisse der explorativen Studie im Kanton Bern (II)

## Stärken und Schwächen bei Aktivitäten des Innovationsmanagements

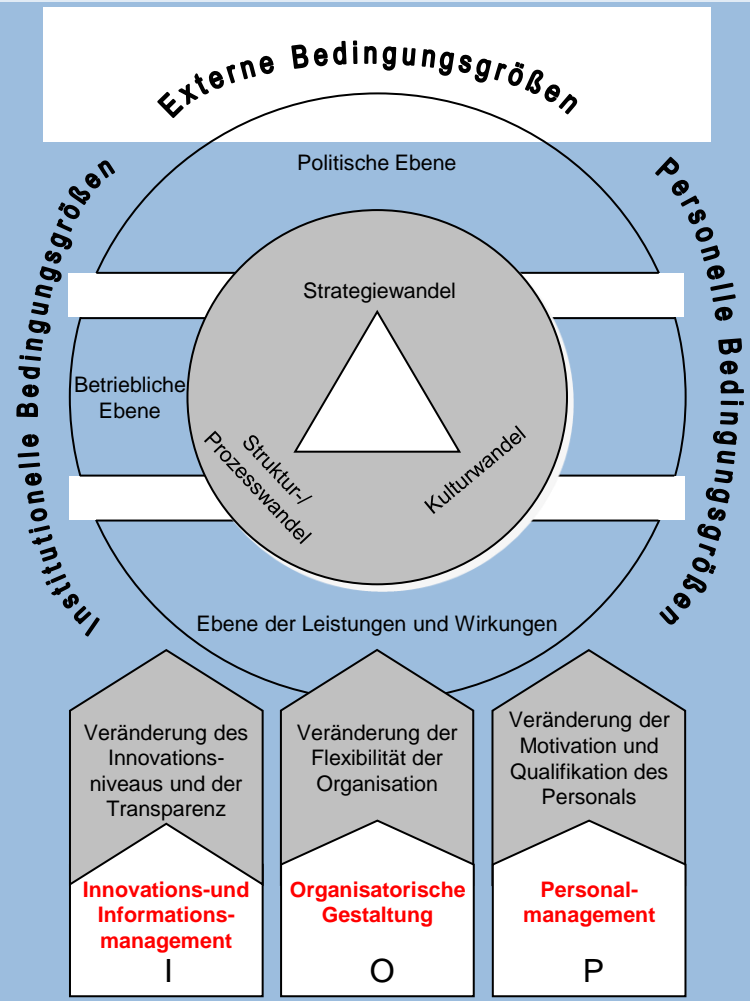


1=Schwäche bis 5=Stärke

■ Powerinnovatoren (N=22)    ■ alle

# Einordnung des IM ins IOP-Modell für den öffentlichen Sektor

Integrativer Ansatz zur Umsetzung des Wandels



Jede Innovation ist ein Wandlungsprozess,

**aber**

nicht jeder Wandel ist eine Innovation!

(vgl. Thom/Ritz 2008: 42 ff.)

# Generelle Innovationshindernisse im öffentlichen Sektor

## Personenbezogene Barrieren

- > Fähigkeits-, Willens-, Risikobarrieren

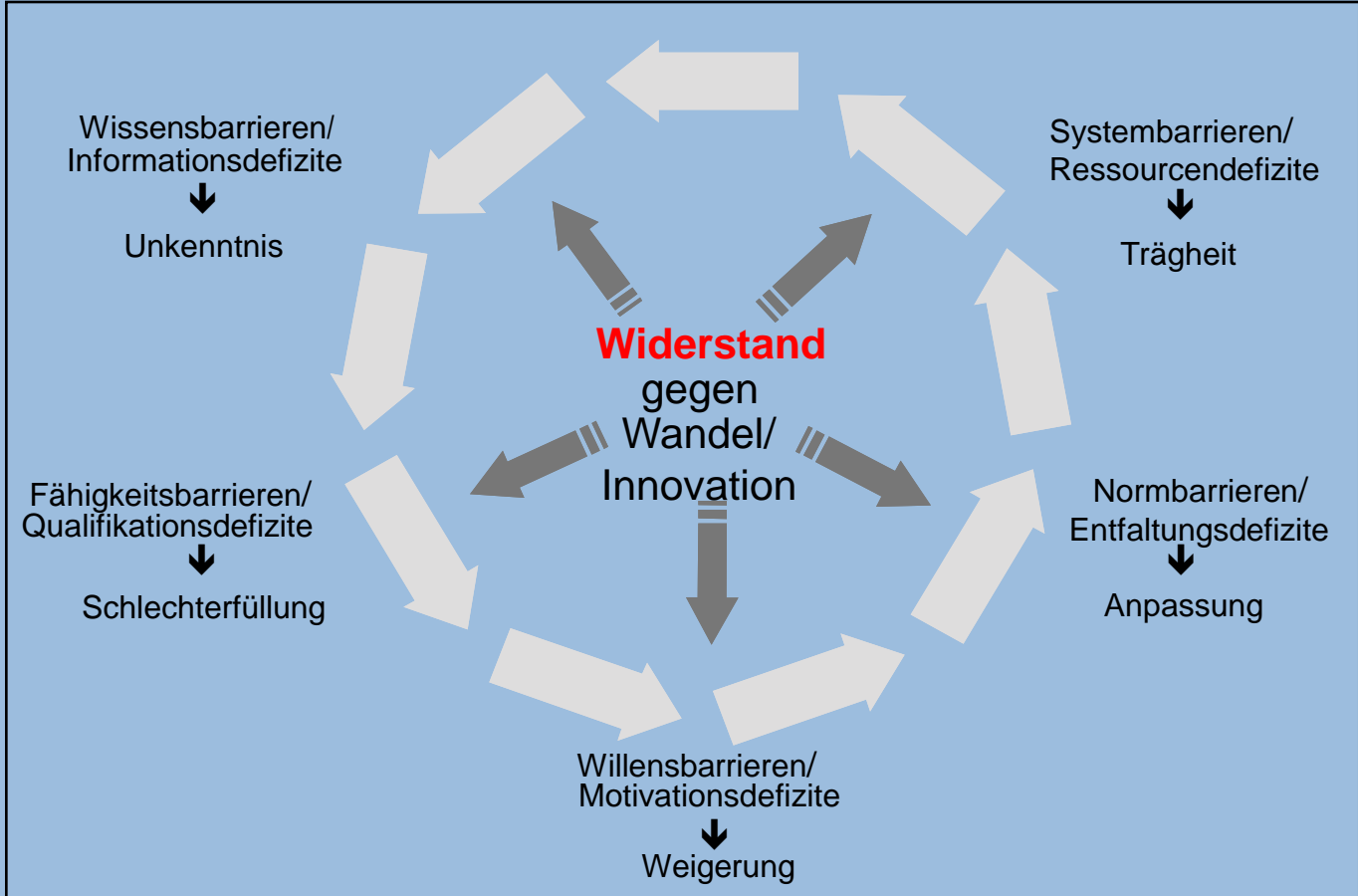
## Systemimmanente Innovationshindernisse

- > Budgeterhöhung als Erfolgskriterium (vgl. NFA-Betrag an Kanton Bern)
- > Divergierende Anspruchsgruppen und komplexe Zielsysteme
- > Eher Maximierung statt Optimierung
- > Abhängigkeit des Verwaltungshandelns (Primat der Politik)
- > Geringe Fehlertoleranz (mediale Wachsamkeit)
- > Wertekonflikte (Routine vs. Innovation als Kulturdifferenz)
- > Planung und Analyse (viel Abklärung, wenig Freiraum)

(vgl. Thom 2011: 18 f.)



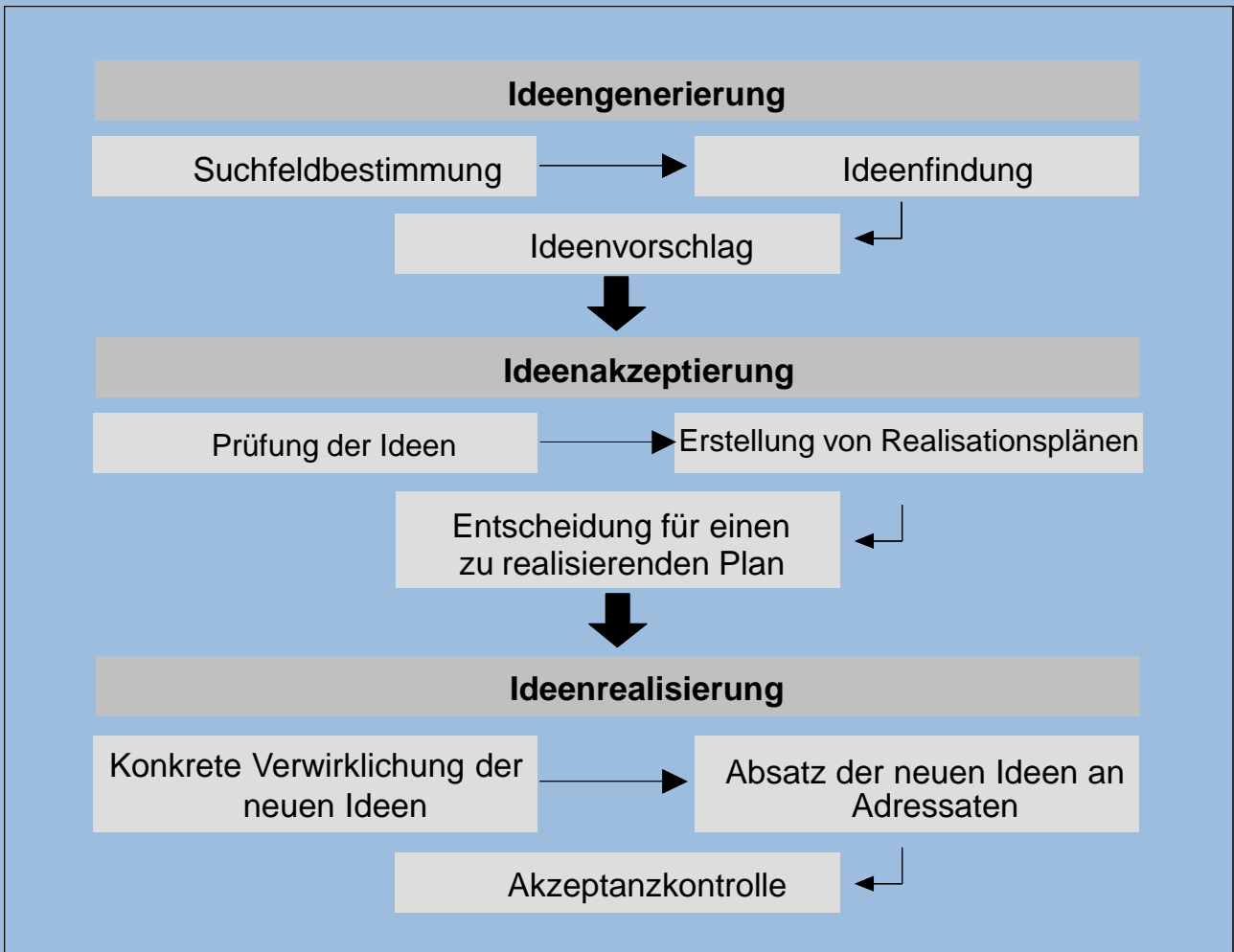
# Konfliktgehalt: Innovationswiderstand



(vgl. Thom/Ritz 2008: 98)

# Innovationen und ihre Förderung in allen Phasen

Innovationsprozess und die unterschiedlichen Anforderungen an Beteiligte (mündliche Ergänzungen)



Generalisiertes  
Phasenmodell  
(ohne Feedback-Schleifen)

(vgl. Thom/Ritz 2008: 137,  
Abb. nach Thom 2001: 235)

# Inhaltsverzeichnis

## 2. Teil: Organisation

> Auswahl einer optimalen Organisationsform

# Ausgangslage und Problemstellung (I)

Wir kennen alle eine „**schlechte**“ Organisation:

- > Zu kleiner Handlungsspielraum
- > Kaum Entscheidungsfreiräume
- > Lange Entscheidungswege, sogar Entscheidungsstaus
- > Über- und Unterforderung der Mitglieder
- > Doppelspurigkeiten
- > Lähmende Konflikte
- > Unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten



Bild: AWESTA-Berlin

## Ausgangslage und Problemstellung (II)

- > Fehlende Entwicklungsmöglichkeiten „on-the-job“
- > Zu viele Hierarchiestufen ohne stufengerechten Mehrwert
- > Zu späte Reaktionen auf Änderungen im Umfeld (z. B. neue Marktsituationen)
- > Zu viele Kommissionen/Stäbe
- > ...

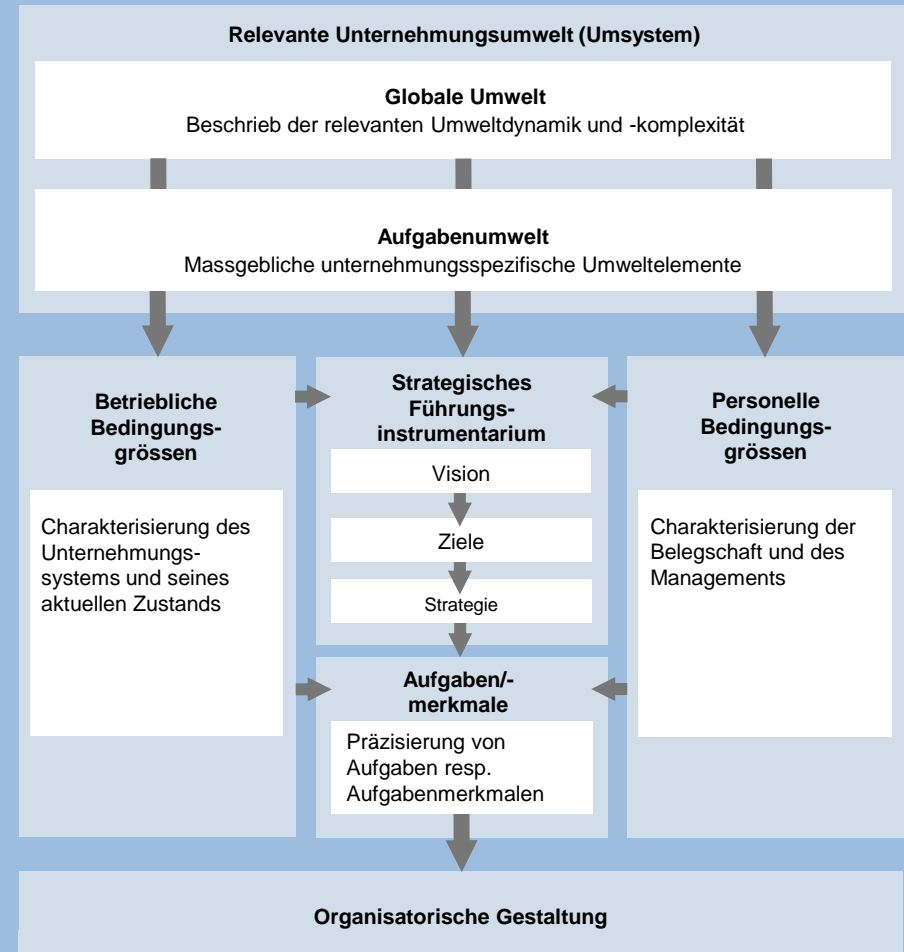
### Fragestellung:

Wie können  
Organisationsformen  
optimiert werden?



# Genereller Bezugsrahmen für die organisatorische Gestaltung

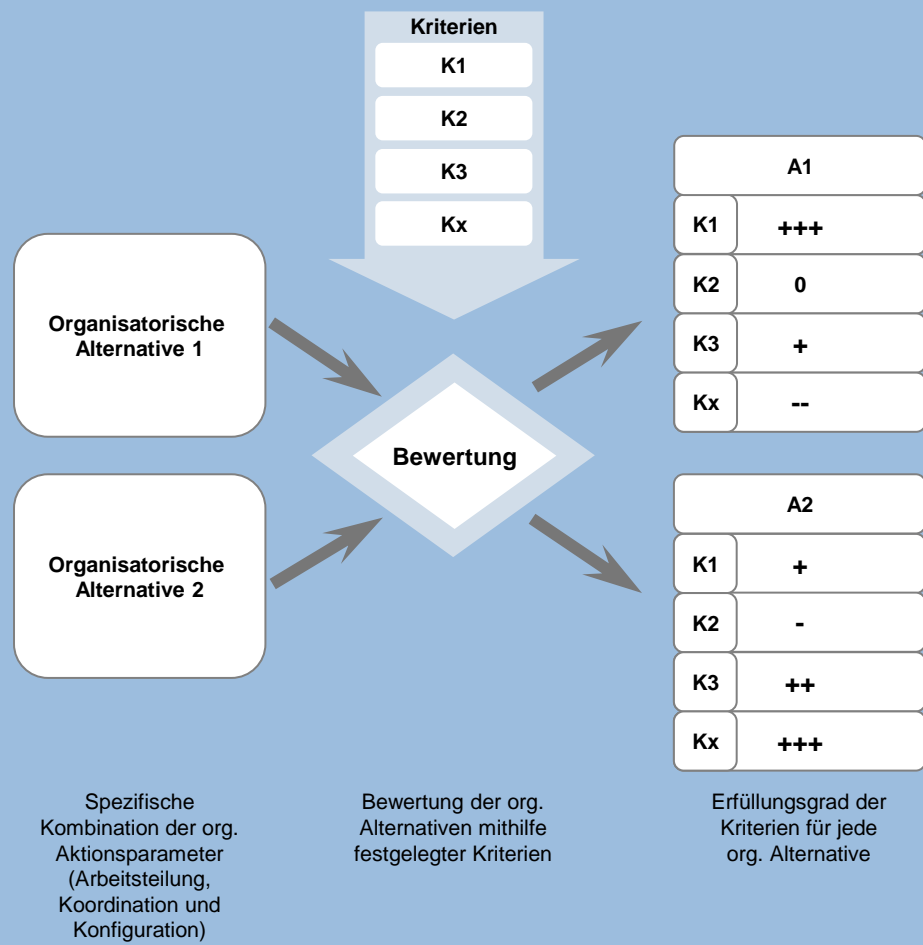
- > Festlegung der **konzeptionellen** Grössen (Bedingungs- und Handlungsgrössen)
- > Ordnung der **Beziehungszusammenhänge** (Einflussrichtungen)



(vgl. generell Grochla 1978: 61-65; speziell Thom/Wenger 2010: 29)

# Bewertung von Organisationsstrukturen durch Kriterien

- > Nach der Feststellung der grundsätzlichen Eignung (**Effektivität**) ist die Leistungswirksamkeit (**Effizienz**) einer organisatorischen Alternative zu bewerten.
- > Dies geschieht anhand von **abstufbaren Kriterien**.



(vgl. Thom/Wenger 2010: 52)

# Hypothetische Nutzwertanalyse als Beispiel

(methodisch einfach, in der Umsetzung sehr aufwendig)

Nr.	Effizienzkriterien	Gewichtung (fiktiv)	Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3	
			Punktwert	Produkt	Punktwert	Produkt	Punktwert	Produkt
1	Zielorientierung der Organisation	20	3	60	4	80	2	40
2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwands	15	2	30	4	60	3	45
3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	10	3	30	5	50	4	40
4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	20	4	80	4	80	3	60
5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit	20	2	40	3	60	4	80
6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	15	4	60	2	30	5	75
	Total	100		300		360		340

(Thom/Wenger 2010: 172)



# Wissenschaftliche Erfahrungsbasis

## (1) Wissenschaftliche Expertise

- > Lange Forschungstradition (Auswahl)
  - Grochla/Thom 1980
  - Thom 1988
  - Cantin/Thom 1995
  - Thom/Wenger 1996
  - Wenger 1999
  - Thom/Wenger 2002
  - Thom/Wenger 2010
- > Erprobung auf allen Stufen der Hochschullehre und Führungskräfteweiterbildung

# Praktische Erfahrungsbasis

## (2) Praktische Erfahrung

- > Einsatz des Konzepts im öffentlichen und privaten Sektor
  - Bundesministerium der Verteidigung (Führungsstab der Streitkräfte) in Deutschland
  - Schweizerische Post (Projekt OFS: Optimierung der Führungsstrukturen)
  - Vielzahl von Reorganisationen (Private, Öffentliche und Non-Profit-Organisationen)

## Fazit und Ausblick

- > **Nützlichkeit** des Verfahrens für die Bewältigung der hochkomplexen Entscheidungssituation ist hinreichend **erprobt**.
- > Beteiligte erhalten mehr Klarheit über eigene **Effizienzvorstellungen** und vertieften Einblick in die organisatorischen **Wirkungszusammenhänge**.
- > Weiterhin ist eine enge **Kooperation** zwischen Wissenschaftlern und Praktikern wünschenswert.
- > Ziel: Schaffung theoretisch fundierter, stringenter und zugleich praktischer **Hilfestellungen**.

# Inhaltsverzeichnis

## 3. Teil: Personal

### > Talentmanagement für Nachwuchskräfte

# Talentmanagement für Nachwuchskräfte

## Ursprung und Bedeutungswandel

### > Ursprung

Talent: **Antike Gewichtseinheit** und die entsprechende **Geldsumme**

### > Bedeutungswandel

Anfang des 16. Jh. von Paracelsus übertragen auf:

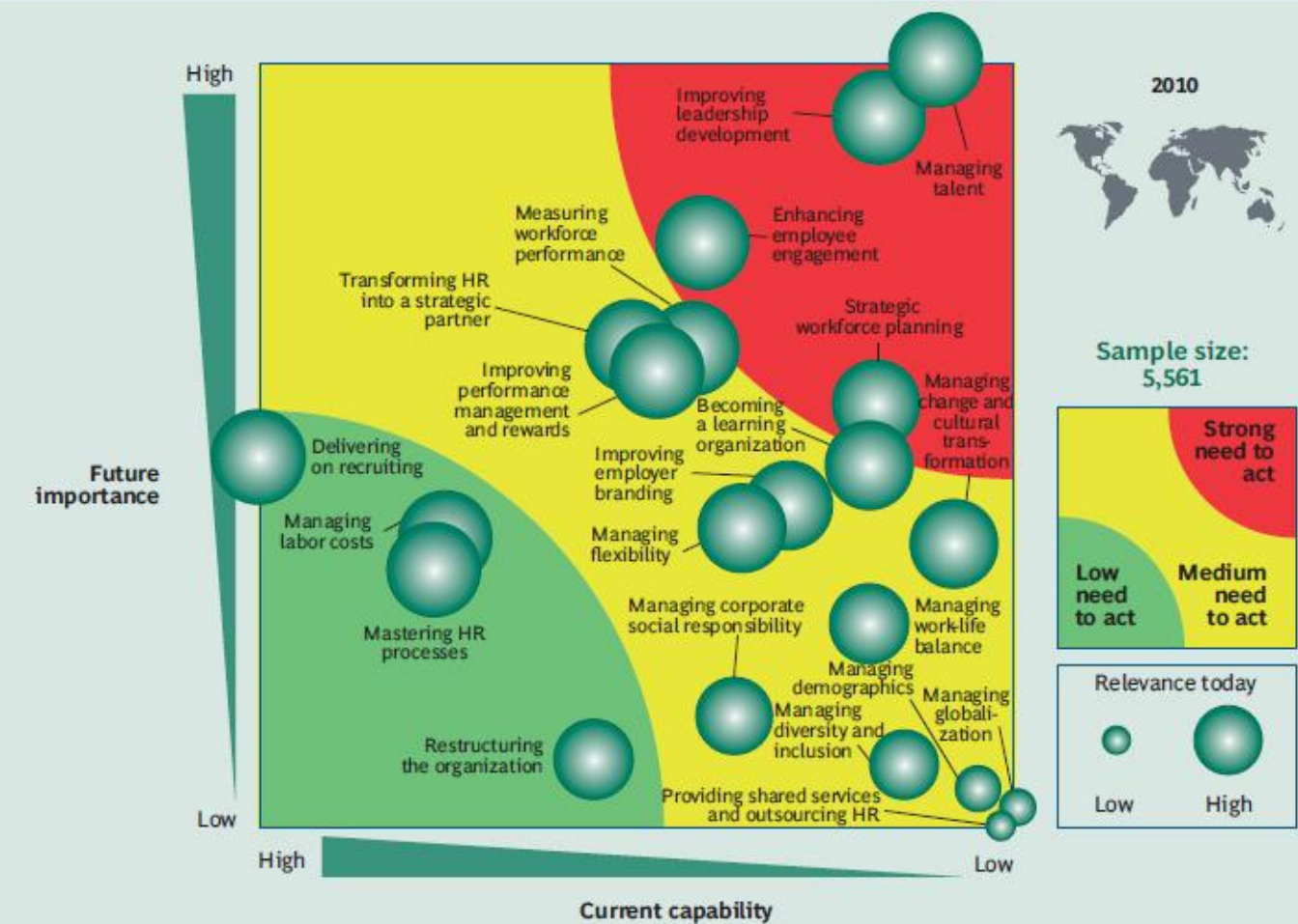
**Fähigkeit, Vermögen** auf einem bestimmten Gebiet  
**etwas zu leisten**, wozu nicht jedermann in der Lage ist

→ **Besondere Begabung**

(vgl. Pfeifer et al. 2005: 1409)

# Talente

## Relevanz der Thematik



Sources: Proprietary Web survey with 5,561 responses; BCG/WFPMA analysis.

(The Boston Consulting Group/World Federation of Personnel Management Associations 2010: 8)

# Talentmanagement

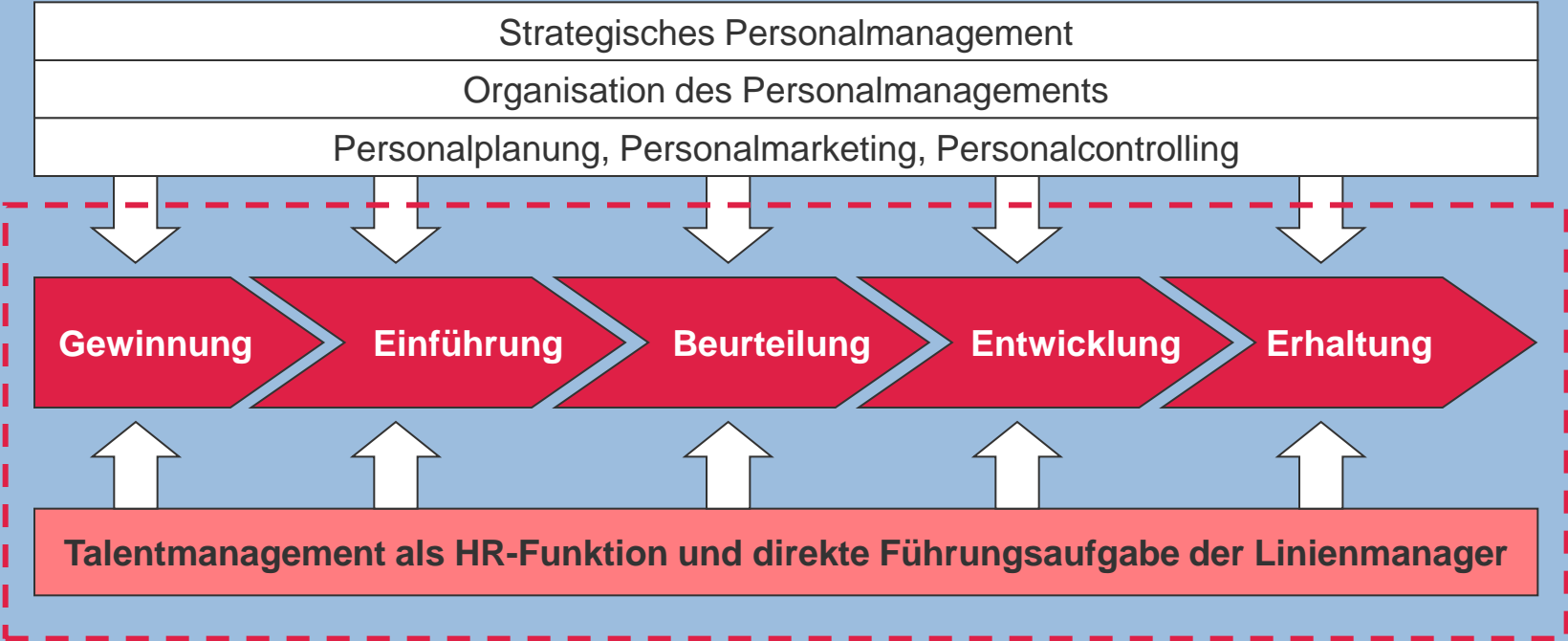
## Arbeitsdefinition

„Es geht um **Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeiter mit hohem Potenzial** – egal ob Manager, Spezialisten oder einzelne Mitarbeiter – auf allen Organisationsebenen.“ (BCG/WFPMA 2008: 6).

„Talent Management fokussiert auf den **personalwirtschaftlichen Kernprozess** von **Rekrutierung** über **Evaluation** und **Entwicklung** bis hin zum **Retention Management**.“ (Jäger 2009: 15)

# Talentmanagement

## Ganzheitlicher Prozess



**Talentmanagement als übergreifender Kernprozess des Personalmanagements**

(in Anlehnung an Jäger 2009: 20, ausgehend von Thom/Ritz 2008: 319)



# Talentmanagement durch Trainee-Programme

## Definition

„Traineeprogramme gehören zu den **berufsvorbereitenden Maßnahmen** und bieten insbesondere für **Hochschulabsolventen** die Möglichkeit der systematischen Einarbeitung [...] und Integration in das neue Unternehmen.“

(Becker 2007: 171)

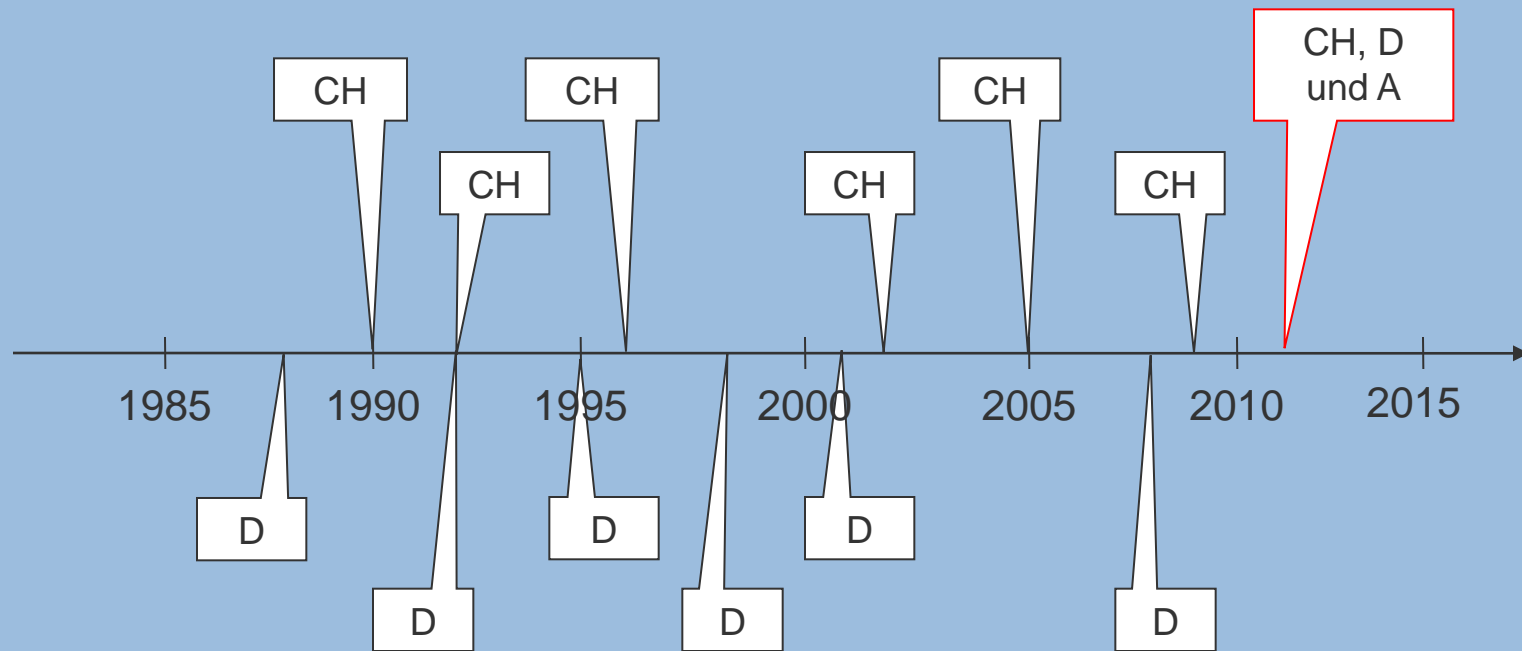
„Durch das TrPr soll ein ausgewählter Kreis von **Hochschulabsolventen** eine **Grundlagenausbildung** für die spätere Übernahme von Führungsfunktionen erhalten, die Kenntnisse über eigene Fähigkeiten und Neigungen vertiefen, Kommunikationsbeziehungen aufbauen, Organisationsstruktur und -kultur einer Unternehmung kennenlernen können.“

(Thom 1987: 218)

# Trainee-Programme

## Forschungstradition

Empirische Erhebungen von Prof. Thom und betreuten Studierenden



- ➔ Lange Tradition in der Forschung zu Trainee-Programmen
- ➔ Erkenntnisgewinn über die Zeit (Längsvergleiche)

# Trainee-Programme

## Fachvorgesetzter als „Engpassfaktor“

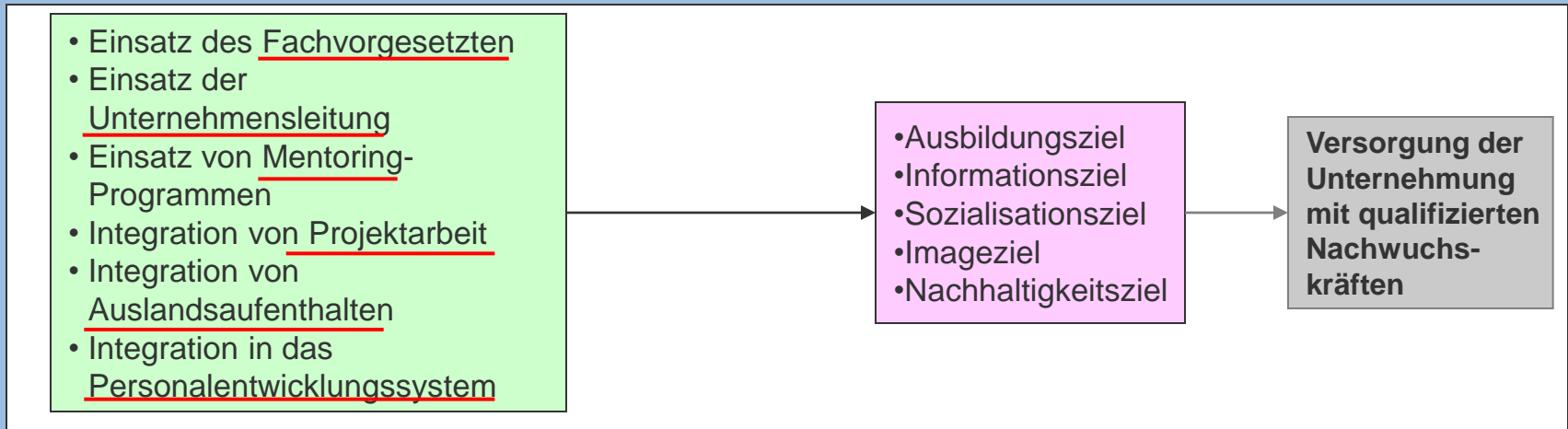
Einschätzung der **zeitlichen Überlastung** des **Fachvorgesetzten** für den effektiven und effizienten Ablauf des Programms

Schweiz		Deutschland	
Autor	Rang	Autor(en)	Rang
Kloke (2009: 65)	1	Saner (2009: 66)	3
Ege (2005: 108)	1	Thom/Friedli/Kuonen (2002: 24 f.)	1
Zimmermann (2002: 118)	1	Arnold (1999: 81)	1
Weibel (1996: 113)	1	Schmid (1996: 76)	1
Gattlen (1993: 64)	1	Schmiedeknecht (1993: 72)	1
Liechti (1991: 94)	2	Meyer-Riedt (1987: 60)	1

- ➔ Zeitliche Überlastung des jeweiligen Vorgesetzten als grösstes Problem
- ➔ Ursprungsstudie Thom (1987) kommt zum gleichen Ergebnis

# Trainee-Programme

## Untersuchungsmodell Nesemann (2012)



- ➔ H1: Der zeitliche Einsatz des jeweiligen **direkten Fachvorgesetzten** des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H2: Der sichtbare Einsatz der **Unternehmensleitung** für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H3: Der Einsatz eines **Mentoring-Programms** im Rahmen des Trainee-Programms hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H4: Die Integration von **Projektarbeit** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- H5: Die Integration von **Auslandsaufenthalt** in das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung.
- ➔ H6: Die Integration des Trainee-Programms in ein umfassendes **Personalentwicklungssystem** hat einen positiven Einfluss auf seine Zielerreichung. (vgl. Nesemann 2010: 39)

# Trainee-Programme

## Fachvorgesetzter (Überprüfung in 130 Unternehmen)

Nr.	Hypothese	Ergebnis Hypothesentest
H1a	Der zeitliche <b>Einsatz</b> des jeweiligen direkten <b>Fachvorgesetzten</b> des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das <b>Sozialisationsziel</b> von Trainee-Programmen.	Bestätigt.
H1b	Der zeitliche <b>Einsatz</b> des jeweiligen direkten <b>Fachvorgesetzten</b> des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das <b>fachliche Ausbildungsziel</b> von Trainee-Programmen.	Bestätigt.
H1c	Der zeitliche <b>Einsatz</b> des jeweiligen direkten <b>Fachvorgesetzten</b> des Trainees für das Trainee-Programm hat einen positiven Einfluss auf das <b>Informationsziel</b> von Trainee-Programmen.	Nicht bestätigt.

(vgl. Nesemann 2012)

# Trainee-Programme

Integration in die Personalentwicklung (Überprüfung in 130 Unternehmen)

Nr.	Hypothese	Ergebnis Hypothesentest
H6	Die <b>Integration</b> von <b>Trainee-Programmen</b> in das betriebliche Personalentwicklungssystem hat einen positiven Einfluss auf das <b>Nachhaltigkeitsziel</b> von Trainee-Programmen.	Bestätigt.

(vgl. Nesemann 2012)

# Trainee-Programme

## Integration in die Personalentwicklung (Beispiel für verwendete **Statistik**)

$$\begin{aligned} \text{NachhZ} = & b_0 + b_1 \text{IntegrTrPrPE} + b_2 \text{AnzBesch} + b_3 \text{BankenVers} + b_4 \text{Industrie} + b_5 \text{Land} \\ & + b_6 \ln(\text{AnzTr}) + b_7 \text{BWL} + b_8 \text{TrPrD} + b_9 \text{TrPrrb} + b_{10} \text{TrPrrü} + b_{11} \text{Alter} + b_{12} \text{Geschl} \\ & + b_{13} \text{HAusb} \end{aligned}$$

OLS		MM (Schätzer der robusten Regression)
IntegrTrPrPE		0,282*
N	48	48
Standardfehler	22,476	16,910
Korrigiertes R <sup>2</sup>	0,073	
F-Test	4,682*	
MaxKorr I	0,000	
MaxKorr II		
MaxVIF		
DW-Test	2,257	
BP-Test	0,764	
SW-Test	0,893***	

\*, \*\* sowie \*\*\* kennzeichnen Signifikanz zum Niveau von 5 %, 1 % bzw. 0,1 % bei einem zweiseitigen t-Test (unabhängige Variablen), dem einseitigen F-Test (gesamtes Modell) sowie den Teststatistiken zur Überprüfung der Modellvoraussetzungen.

*NachhZ* ist das operationalisierte Nachhaltigkeitsziel. *IntegrTrPrPE* bezeichnet die Integration des Trainee-Programms in die Personalentwicklung des Unternehmens.

(vgl. Nesemann 2012)

## Fazit

### Talentmanagement

- ➔ Bedeutung gegenwärtig und in Zukunft gross
- ➔ Systematik erforderlich: „Management“ (vgl. Steinweg 2009)

*„Das Management ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, **Talente** richtig einzusetzen.“*

Robert McNamara (1916 – 2009)  
Präsident der Ford Motor Company  
Verteidigungsminister der USA  
Präsident der Weltbank



## Zusatzinformationen

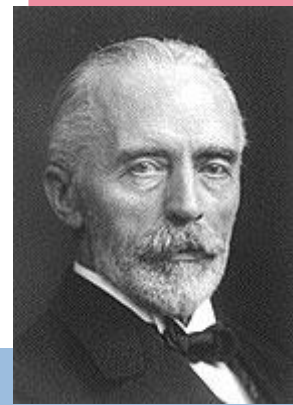
# Universität Bern als Talentschmiede

## Hochschullehrerkarrieren als Beispiel für Talentmanagement in der Wissenschaft

1. Albert Einstein
2. Eugen Huber
3. Anna Tumarkin
4. **Emil Theodor Kocher**

# Die Universität Bern als Talentschmiede

Emil Theodor Kocher (1841-1917)



- > 1872: Im Alter von 31 Jahren, wurde Kocher zum ordentlichen **Professor für Chirurgie** an die **Universität Bern** gewählt, der er ein Leben lang treu blieb.
- > Kocher bearbeitete die unterschiedlichsten Gebiete der Chirurgie. Als besonders **sorgfältiger** und **begabter Chirurg, Forscher** und **Dozent** machte er sich bald über die Landesgrenzen der Schweiz hinaus einen Namen.
- > Besondere Bekanntheit erlangte Kocher auf Grund seiner Verdienste um die **Kropfforschung**.
- > 1909: Kocher wurde für seine Arbeiten zur Physiologie, Pathologie und Chirurgie der Schilddrüse mit dem **Nobelpreis** ausgezeichnet. Er war damit der erste Chirurg und Schweizer Arzt, dem diese hohe Auszeichnung verliehen wurde.
- > Der Meister des „**akademischen VIERKAMPFES**“:  
Forschung, Lehre, akademische Selbstverwaltung, Dienstleistung

„Im Grunde sind es immer die  
Verbindungen mit Menschen, die dem  
Leben seinen Wert geben.“

Wilhelm von Humboldt

**In diesem Sinne danke ich Ihnen für Ihre sehr  
geschätzte Anwesenheit am heutigen Anlass!**

Norbert Thom  
**Professor im Ruhestand**

Reto Steiner / Adrian Ritz  
Hrsg.

# Personal führen und Organisationen gestalten



 Haupt